



El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo

Organizational citizen behavior: An alternative for the retention of millennials at work

María Teresa de la Garza Carranza^{a*}

RESUMEN

Objetivo: identificar la relación estadística entre las variables del comportamiento de ciudadanía organizacional (cco) en relación a la satisfacción y retención de personal entre la generación de trabajadores del milenio a través de la técnica de ecuaciones estructurales.

Diseño Metodológico: es un estudio cuantitativo transversal a través de cuestionarios en una población de 385 *millennials* de la región Laja-Bajío. Primeramente, se realizó la validación del cuestionario a través del análisis factorial exploratorio y posteriormente se validó el modelo presentado a través de ecuaciones estructurales. En ambos análisis los resultados fueron satisfactorios de acuerdo con los criterios estadísticos aceptados.

Resultados: se demostró que existe una relación positiva causal entre el comportamiento de ciudadanía organizacional individual y el colectivo, del comportamiento de ciudadanía organizacional colectivo con la satisfacción en el trabajo y por último de la satisfacción con la retención de los trabajadores *millennials*. La relación entre el comportamiento cívico organizacional individual y la satisfacción en el trabajo no fue probada.

Limitaciones de la investigación: el estudio únicamente se limita al estudio de la relación entre el cco y la satisfacción y la retención del personal *millennial*. Es necesario ampliar el estudio a otras variables como la justicia organizacional, rasgos personales, productividad percibida, etc. Además, es necesario ampliarlo a otras regiones del territorio mexicano.

Hallazgos: el comportamiento de ciudadanía organizacional contribuye a la explicación del fenómeno de la retención de los *millennials* en el trabajo. Este hallazgo refuerza la literatura internacional sobre la contribución de este comportamiento de los trabajadores y sus repercusiones en el trabajo.

ABSTRACT

Purpose: To identify the statistical relationship between the variables of organizational citizenship behavior (OCB) in relation to staff satisfaction and retention among the generation of millennial workers through the technique of structural equations.

Methodological Design: It is a cross-sectional quantitative study through questionnaires in a population of 385 millennials from the Laja-Bajío region in Mexico. Firstly, the questionnaire was validated through exploratory factor analysis; subsequently, the model was validated through structural equations. In both analyses, the results were satisfactory according to accepted statistical criteria.

Results: It was shown that there is a positive causal relationship between individual and collective organizational citizenship behavior, collective organizational citizenship behavior with job satisfaction and, finally, satisfaction with the retention of millennial workers. The relationship between individual organizational citizenship behavior and job satisfaction was not tested.

Research limitations: The study is limited only to the study of the relationship between the OCB and the satisfaction and retention of millennial staff. It is necessary to extend the study to other variables such as organizational justice, personal traits, perceived productivity, etc. In addition, it is necessary to extend it to other regions of the Mexican territory.

Findings: Organizational citizenship behavior contributes to the explanation of the phenomenon of retention of millennials at work. This finding reinforces international literature on the contribution of this behavior of workers and its repercussions at work

*Tecnológico Nacional de México en Celaya



Recibido: 25 de febrero de 2022;
Aceptado: 28 de noviembre de 2022;
Publicado: 13 de diciembre de 2022



Palabras clave: millennials, Comportamiento Ciudadano Organizacional, retención, satisfacción en el trabajo.



Keywords: Millennials; Organizational Citizen Behavior; retention; job satisfaction



Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación. CC-BY-NC-ND

INTRODUCCION

En los últimos años hemos experimentado cambios radicales que nos han llevado a que las organizaciones sean más reactivas ante un entorno volátil y altamente cambiante: la pandemia del COVID-19, las fluctuaciones económicas, el cambio climático, los cambios políticos, etc. En la actualidad, las empresas están siendo vulneradas por aspectos que no se tenían contemplados hace apenas dos años. Los retos que ha traído la pandemia del COVID-19 han hecho que las organizaciones cambien sus estrategias organizacionales en todos los aspectos e incluyan a los *stakeholders* o públicos interesados en su toma de decisiones para manejar aspectos coyunturales de la crisis por la que se está pasando (Sancino *et al.*, 2021). La pandemia del COVID-19 está determinando cómo los negocios serán manejados en los próximos años debido a que ha afectado a los diversos sectores productivos y de servicios (Verbeke y Yuan, 2021). Desde una perspectiva socioeconómica, los procesos de integración mundial a través de las cadenas globales quedaron interrumpidos o están dando pie a otro tipo de oportunidades de negocio (Walter, 2021; Yeganeh, 2021). Estos cambios globales tienen implicaciones en el trabajo, y en el caso de México puede percibirse como una oportunidad o como una amenaza dependiendo de cómo se comporten las tendencias económicas en los próximos años. Debemos considerar que otro factor que ha incrementado la vulnerabilidad de las naciones y las organizaciones es el incremento de precios en energéticos y productos básicos causado por la pandemia del COVID-19 y la intervención de Rusia en Ucrania (Khudaykulova, Yuanqiong y Khudaykulov, 2022).

Los empleados han jugado un papel importante dentro de los cambios organizacionales que han soportado las organizaciones en los últimos tiempos (Ramos-Estrada *et al.*, 2021). La diversidad dentro de las organizaciones ha generado que la administración de recursos humanos busque alternativas para el desarrollo de retención y satisfacción del talento para evitar la rotación del personal, pues en este sentido, existen diversas variables que afectan a los trabajadores de las organizaciones. Actualmente existen diversas generaciones en el trabajo y cada una de ellas tiene diferentes expectativas en referencia a los factores de satisfacción y retención. Benson y Brown (2011) demostraron que la fuerza laboral

de la organización no es homogénea y está compuesta de grupos con trabajadores individuales pertenecientes a varios subgrupos. Estos subgrupos pueden estar compuestos por razas, etnias, sindicatos, o bien, generaciones; dependiendo del tipo de empresa y país en donde se encuentre la organización. Es decir, debemos conceptualizar a la fuerza de trabajo como diversa ya que ahora más que nunca existen esfuerzos dentro de los derechos humanos por respetar las diferencias en raza, geografías, lenguaje, género, edad, etc. (Saxena, 2014). Los enfoques generacionales algunas veces han mostrado diferencias y conflictos en el lugar de trabajo por lo que deben ser tomados en cuenta (Vargas y De la Garza, 2021). Por este motivo, las gerencias de recursos humanos deben adoptar estrategias diferenciadas en cuanto a la retención de los empleados ya que las divergencias encontradas entre generaciones, en satisfacción laboral y disposición a renunciar, tienen implicaciones importantes para la gestión y el tipo de políticas que se implementan en el lugar de trabajo (Glass, 2007).

Uno de los factores que ha llamado la atención por sus implicaciones en el trabajo es el comportamiento de ciudadanía organizacional (cco), también conocido en inglés como *organizational citizenship behaviour*. Este concepto implica un comportamiento voluntario que va más allá de lo esperado del trabajador en relación con el comportamiento que tiene con sus compañeros de trabajo en beneficio de la organización. Este factor es especialmente importante para lograr la productividad en ambientes de cooperación entre los individuos, como en los que actualmente nos encontramos (Yu, Park y Hyun, 2021). El objetivo de este trabajo es determinar la influencia del comportamiento de ciudadanía organizacional (cco), individual y colectivo, en relación con la satisfacción y las intenciones de permanecer en la organización, en la generación de los trabajadores del milenio. En este sentido, primeramente, destacaremos las diferencias generacionales de los trabajadores para después entrar a la sección de la propuesta de hipótesis donde se detallará primero el concepto de cco y sus implicaciones en la satisfacción y la retención.

LA GENERACIÓN DEL MILENIO

Una de las diferencias principales en la fuerza de trabajo son las diferencias debido a las generaciones a las que los trabajadores pertenecen. En las organizaciones mexicanas, y de todo el mundo, conviven activamente trabajadores que tienen diversas edades que van desde los muy jóvenes hasta los que tienen una edad avanzada (Scharn *et al.*, 2018). La edad de ingreso al trabajo se ha visto afectada principalmente por factores socioeconómicos relacionados con el ingreso familiar, y la edad de retiro se ha prolongado debido a que los fondos de pensiones no son suficientes para que una persona mayor pueda vivir exclusivamente de su pensión (Toyos y Contreras, 2021). Esto hace que actualmente en el trabajo convivan diversas generaciones de trabajadores; estas generaciones tienen rasgos comunes y se distinguen principalmente por haber vivido eventos significativos en común (Kupperschmidt, 2000). Estos eventos comunes han cambiado la perspectiva de vida de los nacidos en un rango de años, por ejemplo: la segunda guerra mundial, el derecho de voto de las mujeres, la liberación sexual, la guerra de Vietnam, la creación del rock and roll, la caída de las torres gemelas en Nueva York, el desarrollo del internet, etc.

De acuerdo con Parry y Urwin (2011), una generación se distingue por dos factores: un lugar común en el tiempo y una memoria colectiva. Sin embargo, la noción de una generación necesita ser conceptualizada en términos de cómo los miembros de una cohorte piensan, sienten o recuerdan; en lugar de simplemente por la fecha de nacimiento (Hirst, Yamashiro y Coman, 2018). De acuerdo con Dries, Pepermans y De Kerpel (2008), actualmente existen al menos cuatro generaciones coexistiendo en el trabajo, como se explica a continuación. Las generaciones de acuerdo con su antigüedad son: *a)* la generación silenciosa (nacidos entre 1925 y 1945), su característica principal es haber pasado por la gran depresión y la Segunda Guerra Mundial; *b)* los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964), los hechos históricos primordiales fueron los cambios culturales en relación al racismo, los avances tecnológicos como la llegada a la luna y en este periodo comienza la revolución social hippie como contracorriente al *status quo* en los Estados Unidos; *c)* la generación X (nacidos entre 1965 y 1980), en donde evoluciona el cambio cultural a partir de la creación de

los anticonceptivos, influenciados por la Guerra Fría y cambios económicos importantes en un mundo global y, finalmente, *d)* los *millennials* (nacidos entre 1981 y 2001), que tienen como antecedentes sociales comunes la caída del muro de Berlín, el desarrollo del internet, el atentado de las torres gemelas en Nueva York y la televisión por cable. A la generación post millennial se le conoce como *centennials* o generación “Z”. Es decir, a partir de la generación X se han nombrado también como Y a los millennials y Z a los centennials. Muchos de los nacidos después del año 2001 aún se encuentran estudiando y están ingresando recientemente a la fuerza laboral.

Los rasgos generacionales identifican a una población que nació en un rango de años, y los eventos significativos que sucedieron en esos años influyen los valores y la actuación de las personas. Por ejemplo, es difícil comparar la ética de trabajo de los nacidos en la generación silenciosa con la del grupo de la generación de boomers. Las condiciones sociales después de la Segunda Guerra Mundial fueron totalmente diferentes a las vividas por la generación de los boomers, donde se generó un auge económico y hubo apoyos gubernamentales para los hijos de la generación silenciosa creando un “boom” de nacimientos (Wallace, 2006). Es necesario aclarar que no es solo la edad la que identifica a estos grupos sino más bien sus valores, en este caso su perspectiva hacia el trabajo, pero no es necesariamente el único aspecto que involucra su actuación.

Los millennials nacieron entre 1982 y 2001, en el año 2022 tienen entre 40 y 21 años, 22 % de la población mundial pertenecen a esta generación y se distingue por ser la primera generación de nativos digitales. Algunos personajes notables de esta generación son Mark Zuckerberg, Nathan Sigworth, Simone Biles, Elise Stefanik, etc. Algunos de los rasgos principales de los millennials son los siguientes: *a)* quieren una profesión con propósito y buscan ayudar a otros, en general les gusta desarrollar las habilidades de otros (Chatzopoulou y De Kiewiet, 2021), esta generación se caracteriza por sus principios éticos y su responsabilidad social; *b)* son nativos digitales, esta característica les ayuda a entender y desarrollar procesos de automatización en las organizaciones, esta generación no tuvo ningún problema para realizar su trabajo desde sus hogares debido a la pandemia de COVID-19. Además, son compradores digitales y recurren al internet en búsqueda de soluciones (Kim, 2018); *c)* buscan un

equilibrio entre la familia y el trabajo, no desean hacer largas jornadas de trabajo como sus padres (Zaharee *et al.*, 2018). De la Garza *et al.* (2020) desarrollaron un estudio en México y encontraron que existen dos factores principales que las empresas deben satisfacer para la retención de los millennials en el trabajo: satisfactores personales en relación con la organización (salario, flexibilidad, etc.) y factores de impacto social de la organización (desarrollo de la comunidad, compromiso con la diversidad, etc.); *d*) de acuerdo con Ramírez (2022), los millennials tienen altos niveles de ansiedad y depresión cuando son sometidos a largas horas de trabajo o bien a inestabilidad laboral. Tienen poca paciencia y un gran ego por lo que esperan mucho de sí mismos en cuanto a su desarrollo profesional (Mohapatra *et al.*, 2017). Aunque las características primera y cuarta pudieran estar en contradicción, la última característica habla de cuando existen condiciones extremas en el trabajo como las que se presentan en tiempos de crisis en las organizaciones. En tiempos recientes, debido a problemas inflacionarios por fenómenos económicos, las organizaciones han buscado reducir los costos a través de estrategias que pueden afectar la creación y la estabilidad de la fuerza laboral (Salazar, 2022). Esto influye en el ánimo de los trabajadores de cualquier generación incluyendo a los millennials.

En general, podemos concluir que los millennials son una fuerza de trabajo muy importante para la organización, debido a que es la generación que en unos años tendrá el control de los puestos directivos, pero es necesario que se tomen medidas específicas para atraer su talento y encontrar la manera de retenerlos. Ramírez (2022) estudió a través de una revisión bibliográfica las características de este grupo de trabajadores y concluyó que buscan tener reconocimiento y estar cerca de sus líderes constantemente. Además, desean ascender de manera pronta a puestos más altos y no les gusta pasar por el proceso de “trabajo duro”, buscan un salario alto y esta es una de las principales razones de su rotación. En general, las organizaciones deben comprender que es necesario implementar estrategias para la retención de los trabajadores millennials, y el comportamiento de ciudadanía organizacional podría ser una alternativa.

COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Al igual que las organizaciones, los trabajadores realizan esfuerzos por ser buenos ciudadanos corporativos a través de la responsabilidad social corporativa y de esta manera promover las relaciones con los diversos “públicos interesados” o *stakeholders* (Altman y Vidaver-Cohen, 2000). El comportamiento de ciudadanía organizacional es un constructo dentro del campo del comportamiento organizacional que busca integrar diversos comportamientos de los trabajadores en beneficio de la organización. El concepto se encuentra incluido dentro del campo del comportamiento organizacional que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, con el fin de aplicar tales conocimientos hacia la mejora de la eficacia de una organización (Luthans, Luthans y Luthans, 2021). Es importante conocer los antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), también conocido en inglés como *organization citizenship behavior*. En los años setenta hubo dos importantes contribuciones al desarrollo del concepto: Kegan y Rubenstein (1973) propusieron que había una organización social positiva que promovía la creatividad y la comunicación dentro de la organización; sin embargo, fue hasta 1977 que Organ desarrolló el concepto de CCO describiendo las causas por las que un trabajador realiza de manera voluntaria acciones que van más allá de su descripción de trabajo (1977).

El concepto de CCO originalmente propuesto por Organ ha tenido diversas transformaciones (1998), y, finalmente, este mismo autor propone en 2006 una definición que involucra a las acciones discrecionales que van más allá de la descripción estricta del puesto y que no pretenden una compensación o remuneración contractual (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Es decir, son acciones totalmente voluntarias en favor de la organización por parte del trabajador. Sin embargo, estas acciones de manera conjunta ayudan al éxito organizacional (Organ *et al.*, 2006; Podsakoff *et al.*, 2000). Por ejemplo, en la situación en la que actualmente se encuentran todas las organizaciones, donde las medidas de prevención de la pandemia afectan a todos los miembros de la organización, es deseable que todos los trabajadores estén vacunados y porten mascarillas como un comportamiento cívico hacia sus compañeros. Es decir, las acciones individuales

ayudan a que la comunidad mantenga medidas de prevención en su conjunto y evite contagiarse del COVID-19. Estos comportamientos se pueden ver reflejados en muchos aspectos en el trabajo ya que el respeto y buenas prácticas individuales ayudan a mejorar el ambiente de trabajo (Andrew y León-Cazares, 2015).

Margolis y Walsh (2003) establecieron una relación entre el cco y el desempeño financiero de las empresas, lo que hace de este concepto una herramienta importante para implementar dentro de la estrategia de recursos humanos. Autores como Chiu y Chen (2005) encontraron una relación entre el cco y la satisfacción en el trabajo; Cho y Ryu (2009) establecen una relación entre el cco y el arraigo laboral. Aunque existen diversas propuestas para determinar los factores que integran el cco, Lin *et al.* (2010) categorizaron la investigación del cco en dos dimensiones: comportamientos dentro del rol (individuales) y comportamientos fuera del rol (colectivos). Lin (2008) probó que existen comportamientos individuales, como la cortesía y el altruismo, que contribuyen de manera significativa al cco de manera individual; por otra parte, los comportamientos de conciencia de rol, comportamiento ético y virtud cívica están en relación con la organización. De esta manera, los comportamientos individuales de cco son aquellos que mantienen un rol suficiente pero no destacado dentro del grupo y los comportamientos fuera del rol son los que van más allá de lo general y proporcionan una expectativa de grupo en beneficio de otros en la organización, siendo estos comportamientos los que hacen al grupo de trabajo proporcionar orientación más allá de las funciones requeridas en el trabajo. Por tanto, nuestra primera hipótesis es:

H1. El cco individual del trabajador millennial presenta una relación de causalidad positiva con el cco colectivo.

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un estado de afecto positivo que se basa en el proceso de evaluación de la experiencia laboral de un individuo de acuerdo con su experiencia en el trabajo. De acuerdo con Hoppock (1935), la satisfacción laboral es una combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales. Estas circunstancias únicas de cada persona y cada empleo hacen que una persona

digas con sinceridad si está satisfecho con su trabajo. De acuerdo con esta definición, aunque la satisfacción laboral evalúa factores organizacionales sigue siendo algo interno y tiene que ver con la forma en que se siente el empleado. Es decir, la satisfacción laboral presenta un conjunto de factores que provocan un sentimiento de satisfacción. Organ (2018) reporta una relación entre el cco y la satisfacción más allá de los factores de personalidad del empleado; esto implica que existen factores extrínsecos en las organizaciones que ayudan a la satisfacción del empleado. De acuerdo con Asgari, Mezginejad y Taherpour (2020), existe una relación directa entre el cco y la satisfacción en el empleo.

De acuerdo con Alonso-Carracedo y Aguilera-Luque (2021), la satisfacción laboral es una relación entre factores personales y organizacionales, y comprende la preocupación por el personal, el diseño del puesto, la compensación, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y las aspiraciones personales, entre otras. La medición de la satisfacción en el trabajo ha sido de interés para muchos investigadores que han desarrollado cuestionarios (Cammann *et al.*, 1983; Ironson *et al.*, 1989; Judge *et al.*, 1994). Aunque la medición de la satisfacción laboral puede depender de factores contextuales como el lugar de origen, condiciones contractuales, entre otras; Cernas, Mercado y León (2018) demostraron que existe una relación en la validación de las escalas. Uno de los cuestionarios más utilizados es el Minnesota Satisfaction Questionnaire desarrollado por Weiss *et al.* (1967). Este cuestionario ha sido utilizado ampliamente en investigaciones en México (Presley, 1999; Solís-Carcano, González-Fajardo y Castillo-Gallegos, 2015; Lirios, 2021). Tomando en consideración lo anterior, se presentan las siguientes hipótesis:

H2. Existe una relación de causalidad positiva entre el comportamiento cívico organizacional individual y la satisfacción del trabajador millennial.

H3. Existe una relación de causalidad positiva entre el comportamiento cívico organizacional colectivo y la satisfacción del trabajador millennial.

FACTORES DE RETENCIÓN DEL PERSONAL

La rotación de personal es uno de los problemas que las

organizaciones enfrentan continuamente en el mundo y como consecuencia los costos de contratación se incrementan. De acuerdo con BBVA (2022), en México el costo de contratar a una persona equivale a dos veces su salario anual. Es decir, si la persona que la empresa contrató renuncia se tiene que invertir alrededor de dos veces su salario anual para compensar su pérdida. La teoría de la expectativa de Vroom (1964) es útil para explicar cómo la anticipación futura de los empleados está relacionada con el éxito en la carrera laboral (es decir, la consideración extrínseca). La carrera laboral se ve influenciada por factores externos como la seguridad económica y legal, lo que en consecuencia influye en la intención de rotación. Por otra parte, la teoría de la identidad social explica la identificación de los empleados con una organización como la experiencia de los éxitos y fracasos de ésta (Lin, 2019). Es decir, los factores intrínsecos como los aspectos legales, éticos y filantrópicos influyen también en los factores de retención de los millennials (De la Garza *et al.*, 2020). En un estudio reciente realizado por Wan y Duffy (2022) se encontró que uno de los factores importantes en la rotación de los millennials son las oportunidades de desarrollo de su carrera. Lo anterior es predecible tomando en cuenta las características de los millennials presentadas anteriormente.

Desde el punto de vista de la teoría basada en el intercambio, los estudiosos también han propuesto que la inconformidad laboral es una violación del contrato psicológico entre los empleados y sus empleadores (Rousseau, 1995). Los empleados ejercen esfuerzo a cambio de pago, reconocimiento y otros resultados importantes del trabajo, pero la inseguridad laboral introduce una sensación de violación de estas expectativas y conduce al empeoramiento de actitudes y comportamientos como es el caso del cco (Mahmoud *et al.*, 2021). Lo anterior puede conducir a los empleados a considerar renunciar a la organización o a buscar alternativas que los ayuden a mejorar su situación laboral.

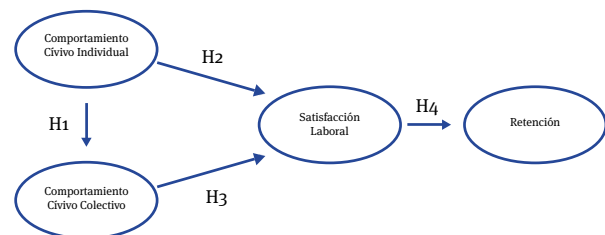
Los empleados que trabajan para una misma organización y que tienen inclusive un mismo trabajo pueden experimentar diferentes niveles de satisfacción laboral dependiendo de cómo los factores contextuales son percibidos de manera personal (Kraimer *et al.*, 2005). Algunos trabajadores perciben que su trabajo es inseguro debido a presiones internas como las reestructuras organizacionales, una baja en la demanda de los productos

o bien factores externos como recesiones económicas, como la que actualmente estamos padeciendo (Camilleri, 2021). Lo anterior conduce a la siguiente hipótesis:

H4: Existe una relación causal positiva entre la satisfacción del trabajador millennial y la permanencia en la organización (retención).

El modelo teórico que se pretende probar es el presentado en la figura 1 en relación con las hipótesis presentadas. El modelo busca establecer la representatividad de las hipótesis buscando una relación causal entre las variables. El objetivo de esta investigación es identificar las relaciones causales entre las variables de estudio (cco, satisfacción en el trabajo y retención laboral) de acuerdo con el modelo donde la variable dependiente es la retención del trabajador. En este sentido, si se encuentran relaciones causales positivas sería posible establecer recomendaciones para las organizaciones mexicanas.

Figura 1. Modelo hipotético



Fuente: elaboración propia

METODOLOGÍA

El objetivo de la investigación es comprobar las relaciones anteriormente descritas en relación con los trabajadores millennials. En tiempos actuales y con la pandemia del COVID-19 se considera que el cco podría ser una buena estrategia para la retención de los millennials, además de mejorar los resultados de la organización. Para lograr este objetivo se recolectó una muestra de 385 trabajadores con las siguientes características: las edades variaban entre 21 y 40 años de edad y eran de los estados de Guanajuato y Querétaro (ubicados en la parte central de México). La muestra se recolectó a través de programas de actualización en universidades en que los millennials estaban estudiando (licenciaturas,

maestrías, doctorados, especialidades o diplomados). Esta muestra es un buen ejemplo de la cantidad de organizaciones asentadas en la región del Bajío en México. En esa región los principales negocios son las plantas de fabricación de automóviles, propiedad de empresas como Mazda, Honda, Toyota, Ford, VW y sus proveedores. Además, debido al clima la región produce y exporta hortalizas y bayas, además de productos lácteos. Por tanto, se trata de un estudio transversal, exploratorio y explicativo. Para validar las hipótesis primeramente se realizó un análisis factorial exploratorio del cuestionario con el software SPSS v. 24 y como segundo paso para la obtención de los resultados se realizó un modelo de ecuaciones estructurales con el software AMOS v. 25.

Muestra

La muestra se obtuvo por conveniencia aplicando un cuestionario presencial a estudiantes sabatinos que estaban estudiando en universidades privadas ubicadas en las ciudades de Celaya y Querétaro, a finales de 2019 y principios del 2020. La representatividad está compuesta por los siguientes datos descriptivos: 58 % hombres, 42 % mujeres; en referencia a sus edades, 21 % de la muestra tenía entre 21 y 24 años, 19 % entre 25 y 30 años, 46 % entre 31 y 34 años y, finalmente, 14 % entre 35 y 40 años. Con respecto a su escolaridad: 44 % de la muestra poseía título de licenciatura, 39 % bachillerato completo, 13 % maestría, 3 % título técnico/profesional y 1 % doctorado. En relación a su experiencia laboral, los integrantes de la muestra tenían las siguientes características: 62 % tenía menos de 5 años de experiencia, 27 % tenía de 6 a 10 años, 9 % tenía de 11 a 16 años y 2 % tenía entre 17 a 22 años de experiencia. El sector manufacturero empleaba al 45 % de la muestra, 12 % estaba en servicios, 12 % en comercio, 13 % en el sector salud, 8 % en el sector educación, 7 % en el gobierno y 3 % en el sector agropecuario.

Como primer paso se calcularon las correlaciones bivariadas de las variables del estudio, además de las medias y la desviación estándar. En la tabla 1 se muestra que existe una correlación entre las variables estudiadas, pero se debe hacer un análisis más profundo para encontrar la relación de causalidad entre las variables y así determinar en qué grado unas variables influyen en otras. Esto se va a realizar a través del modelo de ecuaciones estructurales.

Tabla 1. Media, desviación estándar y relación bivariada entre las variables del estudio

Variable	Promedio	Desviación estándar	1	2	3	4
1. Satisfacción	3.36	0.88	1			
2. CCO individual	5.99	0.84	0.307**	1		
3. CCO colectivo	5.73	0.87	0.279**	0.605**	1	
4. Retención	4.92	1.36	0.525**	0.309**	0.367**	1

Nota: ** $p < 0.00$

Fuente: elaboración propia.

Validación de cuestionarios utilizados

Los cuestionarios utilizados fueron los siguientes: para el caso de la retención se utilizaron las escalas de Kyndt *et al.* (2009); en el caso del comportamiento cívico organizacional (individual y colectivo) se tomaron como base los cuestionarios de Podsakoff *et al.* (1990), y en el caso de satisfacción se tomó como base el cuestionario de satisfacción de Minnesota (Martins y Proença, 2012). En el caso de satisfacción laboral se tomó como base una escala Likert de 5 puntos donde 1 implicaba muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. En el caso de los otros dos cuestionarios se utilizó una escala Likert de 7 puntos donde 1 representaba muy en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Los resultados del análisis factorial exploratorio de los tres cuestionarios se muestran en la tabla 2.

El análisis factorial exploratorio (AFE) es una técnica estadística multivariante que permite discriminar si los ítems pertenecen a una misma categoría o variable. Para llevar a cabo este tipo de análisis es necesario primero realizar dos pruebas que nos ayudan a corroborar si la información proporcionada por los datos es apta para el AFE. La prueba de Kaiser Meyer Olkin (KMO) mide si la varianza es debida al factor o a otros factores que pueden no estar explicados en la prueba, el criterio generalmente aceptado es que el valor debe ser mayor que 0.70 (Leech, Barrett y Morgan, 2013). El segundo criterio es la prueba de esfericidad de Barlett, que busca identificar si existe realmente una correlación entre las variables. En este caso el criterio de aceptación es que el valor de p para la aceptación de la prueba debe ser menor que 0.05. Para explicitar la confiabilidad del cuestionario también se calcularon las comunilidades, que es la proporción de la varianza explicada por cada ítem y la carga factorial del ítem sobre la contribución al factor o variable (Vargas-Chanes, 2019). Los datos se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Análisis factorial exploratorio de los cuestionarios utilizados en el estudio

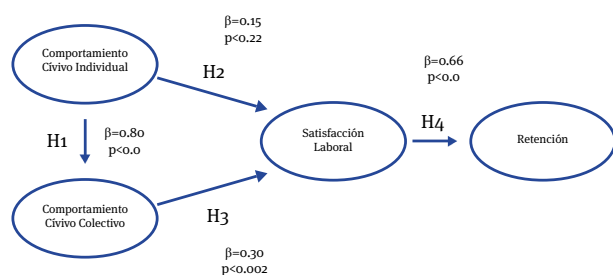
Variable: Retención		
Ítems	Comunalidades	Carga factorial
1. Me encanta trabajar para esta empresa	0.787	0.887
2. Veo un futuro para mí dentro de esta compañía	0.667	0.817
3. El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí	0.667	0.817
4. Dentro de esta empresa mi trabajo me da satisfacción	0.644	0.803
5. Si dependiera de mí, definitivamente trabajaría para esta compañía durante los próximos cinco años	0.575	0.758
6. Si quisiera hacer otro trabajo o función, primero analizaría las posibilidades dentro de esta empresa	0.342	0.585
KMO		0.854
Prueba de Bartlett		0.00
Eigenvalor		3.68
Varianza explicada		61.3%
Alpha de Cronbach		0.87
Variable: Comportamiento cívico organizacional individual		
1. Ayudo a otros que tienen cargas de trabajo pesadas	0.453	0.673
2. Creo en dar un día honesto de trabajo para recibir un día honesto de pago	0.534	0.731
3. Trato de evitar crear problemas para los compañeros de trabajo	0.662	0.814
4. Considero el impacto de mis acciones en compañeros de trabajo	0.612	0.782
5. Siempre estoy dispuesto a echar una mano a los que me rodean	0.575	0.758
6. No abuso de los derechos de los demás	0.571	0.756
KMO		0.862
Prueba de Bartlett		0.00
Eigenvalor		3.40
Varianza explicada		57%
Alpha de Cronbach		0.842
Variable: Comportamiento cívico organizacional colectivo		
1. Soy uno de los empleados más concienzudos	0.481	0.694
2. Mi asistencia al trabajo está por encima de la norma	0.472	0.687
3. No tomo pausas adicionales	0.520	0.721
4. Soy consciente de cómo mi comportamiento afecta el trabajo de otras personas	0.548	0.741
5. Ayudo a orientar a la gente nueva, aunque no sea necesario	0.483	0.695
KMO		0.799
Prueba de Bartlett		0.00
Eigenvalor		2.50
Varianza explicada		50%
Alpha de Cronbach		0.747
Variable: Satisfacción		
18. El reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo	0.622	0.788
12. El sueldo y la cantidad de trabajo que hago	0.501	0.708
11. La forma en que las políticas de la empresa se ponen en práctica	0.538	0.733
4. La forma en que mi jefe maneja a su personal	0.581	0.762
13. La oportunidad de avanzar en este trabajo	0.554	0.744
5. La competencia de mi supervisor en la toma de decisiones	0.560	0.749
KMO		0.842
Prueba de Bartlett		0.00
Eigenvalor		3.35
Varianza explicada		56%
Alpha de Cronbach		0.816

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

Para el desarrollo del estudio se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM), SEM es un método estadístico multivariante que ayuda a comprender la manera en que intervienen diversas variables en un modelo que va más allá de las regresiones lineales múltiples. El objetivo del modelado estadístico a través de SEM es responder preguntas complejas en relación con variables latentes (Vargas-Chanes, 2019). Según Fox (2002), SEM es una variante de los modelos multivariados tradicionales, donde un modelo de ecuaciones estructurales es un sistema de regresiones múltiples donde una serie de variables están interrelacionadas a través de regresiones. La idea de los modelos de ecuaciones estructurales es representar las relaciones causales entre dos o más variables simultáneamente. Para evaluar el modelo de ecuación estructural (SEM) hipotético se utilizó la técnica de *Bootstrapping* y el método de robustez máxima verosimilitud (ML) considerando un remuestreo de 1 000 *Bootstraps*. De acuerdo con lo anterior, los resultados de nuestro análisis arrojaron para la prueba de chi-cuadrado ($\chi^2=506.33 / gl=216$; $\chi^2/gl=2.34$; $p<0.001$) dando un resultado satisfactorio como un primer paso del análisis. Los demás indicadores estadísticos como el índice de bondad de ajuste (GFI=0.90) y el índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI=0.90) son adecuados. También se consideraron los índices de carácter incremental: índice de ajuste comparativo (CFI=0.94), el índice de Tucker-Lewis (TLI=0.91), índice de ajuste normalizado (NFI=0.88) e índice de ajuste incremental (IFI=0.92). Por otro lado, se analizaron los índices de bondad de ajuste del modelo cuyo carácter es de tipo parsimonioso. En este sentido, el índice de la aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA=0.05), por lo que, todos los índices de bondad y ajuste considerados para evaluar el modelo SEM resultaron satisfactorios (Bollen, 1989; Jöreskog y Sörbom, 1981; Rigdon, 1996). Los resultados de las regresiones se muestran en la figura 2.

Figura 2. Resultados del AFE de los cuatro cuestionarios utilizados en el estudio



Fuente: elaboración propia.

Discusión de los resultados

De acuerdo con los resultados del modelo SEM mostrados en la figura 2, se procedió a evaluar las hipótesis establecidas para el presente estudio. En este sentido, para evaluar la hipótesis 1 se analizó la carga estructural correspondiente a β_1 . De acuerdo con los valores arrojados en el modelo hipotético puesto en cuestión, se comprueba que el CCO individual del trabajador está relacionado con el CCO colectivo ($\beta_1 = 0.80$; $p < 0.001$). La carga de la regresión es alta ($\beta_1 = 0.80$) lo que demuestra una alta relación de causalidad. Ehrhart y Naumann (2004) demostraron que los grupos trabajan con base en las acciones de los individuos y se deben establecer normas para que los grupos de trabajo contribuyan al CCO de la organización, y de esta manera mejorar los resultados perseguidos. De acuerdo con Pletzer (2021), debido a que el CCO son conductas voluntarias en favor de los individuos o en favor de las organizaciones están en relación con los rasgos de personalidad. En su estudio encontró que los trabajadores de mayor edad presentaban mejores comportamientos de CCO en comparación con los trabajadores más jóvenes. Lo anterior implica que es necesario también retener el talento de los trabajadores con experiencia para el beneficio de la organización.

La hipótesis 2 no se cumple debido a que la relación de la regresión es estadísticamente no significativa ($\beta_2 = 0.15$; $p < 0.22$). En este caso, el estadístico p es mayor que el criterio de aceptación $p < 0.05$. Esto implica que el CCO individual no contribuye de manera significativa a la satisfacción del trabajador millennial, y en este sentido, si consideramos que la satisfacción es una percepción individual del trabajador en relación con la organización, podemos concluir que las relaciones de ayuda entre

pares no contribuyen a la satisfacción en el trabajo por sí mismas. De acuerdo con Pasko, Maellaro y Stodnick (2020), los factores más importantes que ayudan a la satisfacción de los millennials en el trabajo son: avance en su carrera, liderazgo de la organización, claridad en las tareas que debe desempeñar, balance trabajo-familia, seguridad en el empleo y participación en la toma de decisiones.

La hipótesis 3 si cumple con los parámetros estadísticos requeridos ($\beta_3 = 0.30$; $p < 0.02$). En este punto es importante comentar que la generación de los millennials, como afirma Farhan (2021), es una generación que busca la acción de grupo, y como se ha demostrado ampliamente (Nielsen, Hrivnak y Shaw, 2009), el CCO y la cohesión del grupo juegan un papel importante. De acuerdo con Ahmed-Fahim (2023), la relación entre CCO y la satisfacción del trabajador se debe a que existe un proceso de socialización en la organización, lo que contribuye al desarrollo de cohesión e identidad organizacional. Por otra parte, Sofiah, Hartono y Sinambela (2021) argumentan que existe una relación entre la necesidad de filiación y el compromiso del empleado millennial con el CCO, aunque intervienen otros factores como el liderazgo y el apoyo organizacional. Es decir, se debe estudiar esta relación más a fondo debido a que posiblemente se tengan variables intervinientes que ayuden a explicarla.

Por último, la hipótesis 4 se cumple ($\beta_4 = 0.66$; $p < 0.00$), debido a que la carga de la regresión es alta (0.66) y el criterio de aceptación es aceptable ($p < 0.00$). García *et al.* (2019) realizaron un estudio de satisfacción en relación con los millennials en Colombia, y encontraron que la satisfacción de este grupo etario está relacionada con la participación en la toma de decisiones, dando una mayor importancia a las decisiones en relación con su carrera. Lo anterior se relaciona con las características que se analizaron (Ramírez, 2022). En un estudio reciente realizado en diversos países de Latinoamérica, Moreno, Navarro y Fuentes-Lara (2022) encontraron que la intención de rotación de los millennials está relacionada con factores de liderazgo, confianza y cultura organizacional. Hassan *et al.* (2021) establece que, en el contexto asiático la retención laboral en la generación de los millennials tiene que ver con la integración laboral y el liderazgo; el concepto de integración laboral está altamente relacionado con el CCO. En general, mientras más satisfecho se encuentre un trabajador más dispuesto estará a per-

manecer en su trabajo, pero existen factores mediadores que ayudan a que la retención se lleve a cabo, como en este caso el CCO.

CONCLUSIONES

En el contexto del comportamiento organizacional los hallazgos que se tienen sobre el CCO son claves para entender aspectos relacionados con el comportamiento de los grupos de trabajo en las organizaciones. Es por esta razón que tanto académicos como profesionales han puesto un gran interés en el concepto, ya que se han conducido múltiples estudios para explicar las implicaciones que tiene el CCO (Ocampo *et al.*, 2018). Las implicaciones que tiene en el trabajo el CCO han sido especialmente importantes para explicar el liderazgo, la innovación y la cultura organizacional (Khan *et al.*, 2020), el compromiso organizacional, la responsabilidad social y la justicia organizacional (Farid *et al.*, 2019), la gestión responsable de los recursos humanos y su rendimiento (Malik *et al.*, 2021), entre otros factores. Sin embargo, en México el concepto no ha sido ampliamente investigado a pesar de su importancia, pero existen algunas investigaciones relevantes (Terán, García y Blanco, 2016; Padilla y González, 2020; Flores, Lavín y Castillo, 2021). En el contexto internacional existen estudios de gran escala con la intención de medir las diferencias del concepto del CCO entre regiones (Mahmoud *et al.*, 2021). Las investigaciones mexicanas se han realizado en el contexto hotelero y en el sector público por lo que aún quedan líneas de investigación que deben ser abordadas tomando en consideración la diversidad de sectores que tiene nuestro país.

Con relación a este estudio y de acuerdo con el contexto internacional, quedan muchas interrogantes que pueden ser abordadas por estudios posteriores. El liderazgo es un concepto que está relacionado con el CCO, especialmente el liderazgo transformacional (Nurjanah, Pebianti y Handaru, 2020). La relación liderazgo-CCO aún no se aborda en el contexto latinoamericano. Aunque existen diversos modelos de liderazgo, es necesario indagar cuál es el que mejor apoya al CCO y cómo se relaciona con la productividad. Otra línea de interés son los estudios relacionados con el individuo: ¿existe una relación entre los rasgos de personalidad del individuo y el CCO? ¿Esta relación es diferente de acuerdo con la

edad? Autores como Pasko *et al.* (2020) encontraron que sí existen diferencias dependiendo de la edad siendo el personal con mayor edad el más dispuesto a tener conductas relacionadas con el CCO.

Es decir, el concepto tiene vigencia a pesar de que fue propuesto en la década de los ochenta del siglo pasado. Especialmente con la crisis provocada por el COVID-19, los comportamientos colectivos hacen más seguro el lugar de trabajo (Yu *et al.*, 2021; Vu *et al.*, 2022) ya que el tener conductas sociales positivas en el trabajo en relación con otros compañeros ayuda a que el trabajador se encuentre más satisfecho y se quede en su empleo (Lomoya, Pingol y Teng-Calleja, 2015). Esto es especialmente importante para la generación de los millennials donde las tasas de rotación son un problema constante pues las empresas en ocasiones no alcanzan a atender sus expectativas (De la Garza *et al.*, 2020). Dentro de los grupos se pueden desarrollar ideas de cómo es que las personas pueden molestar o beneficiar a otros compañeros de trabajo a través, por ejemplo, de acciones de ruido o de limpieza, o bien a través de uso de lenguaje pertinente o bien de la entrega de un trabajo ordenado o desordenado. En los tiempos de la pandemia el respeto y utilización de las normas de higiene es un símbolo de buena voluntad que crea un ambiente placentero de trabajo (Jaya, Eryanto y Widodo, 2021). El respeto del tiempo y del trabajo de los compañeros es importante para generar un consenso de bienestar colectivo y de gratitud entre iguales, lo que beneficia a los trabajadores y los satisface (Rachman, 2019).

Desde un punto de vista estratégico aplicado a los negocios, los gerentes de recursos humanos deben emprender acciones para fomentar el CCO en las organizaciones, de tal manera que los empleados se concienticen sobre qué acciones colectivas benefician o perjudican a otros empleados. Sin embargo, las acciones colectivas no solo están relacionadas con el CCO, ya que existen otros factores intervinientes en la productividad del personal como el diseño del puesto, las recompensas y beneficios, etc. (Kloutsiniotis y Mihail, 2020). Un punto continuamente abordado en los estudios de mejores prácticas en estrategias de recursos humanos es la justicia organizacional como antecedente del CCO (Maria, Darma y Setyawan, 2020; Hermanto y Srimulyani, 2022).

REFERENCIAS

- Ahmed-Fahim, M. (2023). The antecedents of organizational citizenship behavior in the public sector: a study in the effect of organizational justice determinants with the mediating role of job satisfaction (applied to the Egyptian Ministry of Transportation). *Arab Journal of Administration*, 43(4), 1-20. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.65246.1056>
- Alonso-Carracedo, P. y Aguilera.-Luque, A.M. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-38. Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/129035>
- Altman, B.W. y Vidaver-Cohen, D. (2000). A framework for understanding corporate citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 1-8. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00061>
- Andrew, S.A. y León-Cázares, F. (2015). Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. *EcoNoQuantum*, 12(2), 71-92. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ecoqu/v12n2/1870-6622-ecoqu-12-02-00071.pdf>
- Asgari, A., Mezginejad, S. y Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- BBVA México S.A. [BBVA]. (2022). ¿Cuánto cuesta contratar a la persona equivocada? Recuperado de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/cuanto-cuesta-contratar-a-la-persona-equivocada.html>
- Benson, J. y Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Bollen, K.A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316. <https://doi.org/10.1177%2F0049124189017003004>
- Camilleri, M.A. (2021). The Employees' State of Mind during COVID-19: A Self-Determination Theory Perspective. *Sustainability*, 13(7), 3634. <https://doi.org/10.3390/su13073634>
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D. y Klesh, J. (1983). Michigan organizational assessment questionnaire. En S. Seashore, E.O Lawler, P. Mirvis, C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: a guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138). New York: Wiley & Sons.
- Cernas, D.A., Mercado, P. y León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y administración*, 63(2), 1-15. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Chatzopoulou, E. y De Kiewiet, A. (2021). Millennials' evaluation of corporate social responsibility: The wants and needs of the largest and most ethical generation. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3), 521-534. <https://doi.org/10.1002/cb.1882>
- Chiu, S.F. y Chen, H.L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>
- Cho, Y. y Ryu, J. (2009). Organizational citizenship behavior in relation to job embeddedness, organizational identification, job performance and voluntary turnover intention in Korea. *International Business and Economics Research Journal*, 8(7), 51-68. <https://doi.org/10.19030/iber.v8i7.3151>
- De la Garza, M.T., Lemus, J.A., Soria, E.G., e Ibara, Q.A. (2020). Validation of a measuring scale of the factors for the employability of millennials. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(2), 178-198. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.51212>
- Dries, N., Pepermans, R. y De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928. <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Ehrhart, M.G. y Naumann, S.E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/>

- doi/10.1037/0021-9010.89.6.960
- Farhan, B.Y. (2021). Customizing leadership practices for the millennial workforce: A conceptual framework. *Cogent Social Sciences*, 7(1), 1930865. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1930865>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A. y Khan, M.K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Flores, A.J., Lavín, J. y Castillo, L. (2021). El capital estructural y relacional en el desempeño organizacional del sector público en el estado de Tamaulipas (México): Un análisis factorial exploratorio y correlacional usando Rho de Spearman. *Acta universitaria*, 31, 1-16. <https://doi.org/10.15174/au.2021.2810>
- Fox, J. (2002). *Structural equation models Appendix to an R and S-PLUS Companion to Applied Regression*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242406882_Structural_Equation_Models_Appendix_to_An_R_and_S-PLUS_Companion_to_Applied_Regression
- García, G.A., Gonzales-Miranda, D.R., Gallo, O. y Roman-Calderon, J.P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374-388. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>
- Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Hassan, M.M., Jambulingam, M., Narayan, E.A.L., Islam, S.N. y Zaman, A.U. (2021). Retention Approaches of Millennial at Private Sector: Mediating Role of Job Embeddedness. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/2F0972150920932288>
- Hermanto, Y.B. y Srimulyani, V.A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Hirst, W., Yamashiro, J.K. y Coman, A. (2018). Collective memory from a psychological perspective. *Trends in Cognitive Sciences*, 22(5), 438-451. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2018.02.010>
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. y Paul, K.B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.74.2.193>
- Jaya, S., Eryanto, H. y Widodo, S.E. (2021). The influence of management effectiveness, transformational leadership, placement and team work on organizational citizenship behavior civil state employees in the department of education Aceh province. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 1-16. Recuperado de <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/7946>
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1981). *LISREL V: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago: National Educational Resources.
- Judge, T.A., Boudreau, J.W. y Bretz, R.D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 767-782. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.767>
- Kegan, D.L. y Rubenstein, A.H. (1973). Trust, Effectiveness, and Organizational Development: A Field Study in R & D. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(4), 498-513. <https://doi.org/10.1177/002188637300900409>
- Khan, M.A., Ismail, F.B., Hussain, A. y Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2F2158244019898264>
- Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, 61(2), 261-270. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.007>
- Khudaykulova, M., Yuanqiong, H. y Khudaykulov, A. (2022). Economic Consequences and Implications of the Ukraine-Russia War. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8(4), 44-52. <https://doi.org/10.18775/ijm->

- sha.1849-5664-5419.2014.84.1005
- Kloutsiniotis, P.V. y Mihail, D.M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J., Liden, R.C. y Sparrowe, R.T. (2005). The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389-398. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.389>
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. y Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Leech, N., Barrett, K. y Morgan, G.A. (2013). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. <https://doi.org/10.4324/9781410616739>
- Lin, C.P. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 241-250. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9067-z>
- Lin, C.P. (2019). Modeling corporate citizenship and turnover intention: social identity and expectancy theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 823-840. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0275-7>
- Lin, C.P., Lyau, N. M., Tsai, Y.H., Chen, W.Y. y Chiu, C.K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0364-x>
- Lirios, C.G. (2021). Construct validity of a scale to measure the job satisfaction of professors at public universities in central Mexico during COVID-19. *Revista Trilogía*, 13(25), e1826. <https://doi.org/10.22430/21457778.1826>
- Lomoya, M.G., Pingol, M.B. y Teng-Calleja, M. (2015). Antecedents of job satisfaction and organizational citizenship behaviors among agency-hired blue-collar contractual workers in the Philippines. *Philippine Journal of Psychology*, 48(1), 1-27. Recuperado de <https://archium.ateneo.edu/psychology-faculty-pubs/79/>
- Luthans, F., Luthans, B.C. y Luthans, K.W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Charlotte, North Carolina: IAP.
- Mahmoud, A.B., Reisel, W.D., Fuxman, L. y Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267-275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
- Mahmoud, A.B., Hack-Polay, D., Reisel, W.D., Fuxman, L., Grigoriou, N., Mohr, I., y Aizouk, R. (2021). Who's more vulnerable? A generational investigation of COVID-19 perceptions' effect on Organizational citizenship Behaviours in the MENA region: job insecurity, burnout and job satisfaction as mediators. *BMC Public Health*, 21(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11976-2>
- Malik, S.Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H. y Thurasamy, R. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? *Sustainability*, 13(3), 1044. <https://doi.org/10.3390/su13031044>
- Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/2F3556659>
- Maria, S., Darma, D. y Setyawan, H. (2020). PLS-SEM to predict the relationship between procedural justice, organizational commitment, OCB, and job satisfaction. *Journal of Wellbeing Management and Applied Psychology*, 3(3), 1-13. <https://doi.org/10.13106/jwmap.2020.Vol3.no3.1>
- Martins, H. y Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire—Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal—Economics & Management: Working Paper*, 471(1), 1-23. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/320643153>
- Mohapatra, A.K., Saxena, A., Joshi, D. y Chaturvedi, N.

- (2017). Does Job Security Matter for Generation Y? A Behavioural Analysis. *Pacific Business Review International*, 10(5), 92-98. Recuperado de http://www.pbr.co.in/2017/2017_month/Nov/9.pdf
- Moreno, A., Navarro, C. y Fuentes-Lara, C. (2022). Factors affecting turnover intentions among Millennial public relations professionals: The Latin American case. *Public Relations Inquiry* 11(2), 199-220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>
- Nielsen, T.M., Hrivnak, G.A. y Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577. <https://doi.org/10.1177%2F1046496409339630>
- Nurjanah, S., Pebianti, V. y Handaru, A.W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A.M., Balo, C.C., Lagdameo, Y.J. y Tupa, N.S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Washington DC: Lexington books.
- Organ, D.W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., y MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Padilla, J.I. y González, J.R. (2020). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero de Zacatecas (México). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(2), 605-626. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v29n2/1851-1732-eypt-29-02-00605.pdf>
- Parry, E. y Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pasko, R., Maellaro, R. y Stodnick, M. (2020). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 774-787. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0224>
- Pletzer, J.L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
- Presley, A.B. (1999). Maquiladoras: An unknown workforce. *Clothing and Textiles Research Journal*, 17(2), 94-104. <https://doi.org/10.1177%2F0887302X9901700204>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. y Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Rachman, M.M. (2019). The Influence of the Work Environment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance and Motivation as Intervening. *European Journal of Business and Management*, 35(11), 1-9. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3693906>
- Ramírez, L.M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empre-*

- sa, 24(42). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Ramos-Estrada, C., De la Garza, M.T., López-Lemus, J.A., Atlatenco-Ibarra, Q. y Vázquez-González, E.R. (2021). Organizational Strategies and Their Impact on Employee Commitment during the Health Emergency. *Sustainability*, 13(23), 13089. <https://doi.org/10.3390/su132313089>
- Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4). 369-379. <https://doi.org/10.1080/10705519609540052>
- Rousseau, D.M. (1995). Psychological contract: Understanding of written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Salazar, R.M. (2022). *A Systematic Literature Review of the Tradeoff Between Employment and Inflation and How It Affects the Market Economy*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4119507>
- Sancino, A., Garavaglia, C., Sicilia, M. y Braga, A. (2021). New development: Covid-19 and its publics—implications for strategic management and democracy. *Public Money & Management*, 41(5), 404-407. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1815380>
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00178-6)
- Scharn, M., Sewdas, R., Boot, C.R., Huisman, M., Lindeboom, M. y Van Der Beek, A.J. (2018). Domains and determinants of retirement timing: A systematic review of longitudinal studies. *BMC Public Health*, 18(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5983-7>
- Sofiah, D., Hartono, M. y Sinambela, F. (2022). Millennial's Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)*, 76-83. <https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.220203.013>
- Solís-Carcaño, R.G., González-Fajardo, J.A. y Castillo-Gallegos, R.A. (2015). Job satisfaction of construction professionals: case study in Eastern. *Journal of Construction*, 14(3), 62-69. Recuperado de <https://revistanortegrande.uc.cl/index.php/RDLC/article/view/13434>
- Terán, M.M., García, M.E. y Blanco, M. (2016). Influencia de las características demográficas del empleado en comportamientos de ciudadanía organizacional. *Opción*, 32(12), 1203-1218. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5852351.pdf>
- Toyos, G.Y.H. y Contreras, L.V. (2021). La brecha de género en el sistema de capitalización individual de pensiones en México. *Intersticios Sociales*, 21, 347-371. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-49642021000100347&script=sci_arttext
- Vargas-Chanes, D. (2019). Aspectos metodológicos para la investigación social: Modelos de ecuaciones estructurales. México: UNAM.
- Vargas, M.L. y De la Garza, M.T. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, 11, 1-33. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i2.401>
- Verbeke, A. y Yuan, W. (2021). A few implications of the COVID-19 pandemic for international business strategy research. *Journal of Management Studies*, 58(2), 597-601. <https://doi.org/10.1111/joms.12665>
- Vroom, V. (1964). *Expectancy theory. Work and motivation*. England, Oxford: Wiley.
- Vu, T.V., Vo-Thanh, T., Nguyen, N.P., Van Nguyen, D. y Chi, H. (2022). The COVID-19 pandemic: Workplace safety management practices, job insecurity, and employees' organizational citizenship behavior. *Safety Science*, 145, 105527. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105527>
- Wallace, J.E. (2006). Work commitment in the legal profession: A study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137-151. <https://doi.org/10.1080/09695950600961293>
- Wan, W. y Duffy, R.D. (2022). Decent Work and Turnover Intentions Among Chinese Millennials: A Longitudinal Study. *Journal of Career Development*, 08948453221133831. <https://doi.org/10.1177/08948453221133831>
- Walter, S. (2021). The backlash against globalization. *Annual Review of Political Science*, 24, 421-442. Recuperado de <https://www.zora.uzh.ch/id/>

eprint/207165/

- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. y Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1968-08111-001>
- Yeganeh, H. (2021). Emerging social and business trends associated with the Covid-19 pandemic. *Critical Perspectives on International Business*, 17(2), 188-209. <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2020-0066>
- Yu, J., Park, J. y Hyun, S.S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S.K. y Neylon, S.K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>

NOTAS DE AUTOR:

^a Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Profesor Investigador del Tecnológico Nacional de México en Celaya. Líneas de investigación: comportamiento organizacional, responsabilidad social corporativa, estudios multiculturales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1. Correo electrónico teresa.garza@itcelaya.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4877-3403>

Últimas publicaciones:

- De la Garza, M.T., Lemus, J.A., Soria, E.G., e Ibarra, Q.A. (2020). Validation of a measuring scale of the factors for the employability of millennials. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(2), 178-198. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.51212>
- Ramos-Estrada, C., De la Garza, M.T., López-Lemus, J.A., Atlatenco-Ibarra, Q. y Vázquez-González, E.R. (2021). Organizational Strategies and Their Impact on Employee Commitment during the Health Emergency. *Sustainability*, 13(23), 13089. <https://doi.org/10.3390/su132313089>
- Vargas, M.L. y De la Garza, M.T. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, 11, 1-33. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i2.401>